

Área temática: **Formação, Treinamento e Desenvolvimento em Gestão do Esporte**

**Análise da relação entre a gestão financeira e o sucesso esportivo de clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro**

**Francielly Martins Prado**

CPF - 025.742.071-14

Estudante de Bacharelado em Educação Física e Integrante do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte - GESPORTE. E-mail: francielly.mprado@gmail.com

**Paulo Henrique Azevêdo**

CPF - 323.021.426-91

Docente da Universidade de Brasília, na Faculdade de Educação Física. Possui Doutorado em Ciências da Saúde; Mestrado em Administração e Especialização em Administração de Recursos Humanos. Criador e Coordenador do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte - GESPORTE.

## **Análise da relação entre a gestão financeira e o sucesso esportivo de clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro**

### **Resumo**

O estudo analisou a interdependência entre a gestão financeira e o sucesso esportivo dos oito clubes de futebol brasileiros com maior faturamento nos anos de 2014 e 2015, mensurada através da classificação nas edições do Campeonato Brasileiro dos referidos anos. Mesmo com a ausência de gestão profissional, o futebol passou a ser visto como um negócio lucrativo, uma vez que movimenta valores superior a R\$ 250 bilhões de dólares no mundo a cada ano. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, que utilizou como ferramentas de investigação os relatórios financeiros divulgados pelos clubes, tabelas do Campeonato Brasileiro das edições estudadas, além da produção científica na área sobre gestão do esporte e sites que abordam a temática. Os resultados mostraram um grau de correlação desprezível ( $\rho = 0,1$ ) entre as variáveis colocação e faturamento no campeonato do ano de 2014 e um grau de correlação forte ( $\rho = 0,7$ ) no ano de 2015, sugerindo que o faturamento é um elemento importante na gestão de clubes de futebol, porém, o clube que possui êxito financeiro não necessariamente obterá sucesso em sua campanha no campeonato, existem outros fatores intervenientes para tal feito. Conclui-se que faturamento anual dos clubes e classificação nos campeonatos não guardam relação linear.

**Palavras-chave:** Gestão do esporte. Economia do esporte. Futebol. Campeonato Brasileiro de Futebol.

# **Análise da relação entre a gestão financeira e o sucesso esportivo de clubes de futebol profissional no Campeonato Brasileiro**

## **Introdução**

Com o passar do tempo, o futebol brasileiro ultrapassou a simples visão de uma modalidade esportiva, passando a ser reconhecido também por sua essência lúdica e transformando-se em um fenômeno social, símbolo de paixão e identidade nacional, podendo assim ganhar notoriedade em todo mundo, tornando-se uma potência e o esporte preferido dos brasileiros (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2012).

SPESSOTO (2008) diz que há uma tendência do futebol em ser um negócio, uma fonte de lucros interessante para os investidores e patrocinadores, porém, a modalidade ainda não atingiu seu potencial máximo. Mesmo assim, SEIXAS (2009) mostrou que o futebol movimenta valores superiores aos 250 bilhões de dólares a cada ano.

Segundo entrevista de Edward Freedman, um dos responsáveis pela ascensão do Manchester United em uma das marcas mais poderosas do mundo, no Fórum Internacional – O Grande Negócio do Esporte (2003), “o grande problema do futebol brasileiro é que este se encontra sob a administração de amadores”. Ele acredita que para transformar times de futebol em empresas lucrativas, é preciso utilizar profissionais do mundo corporativo.

“A luta principal travada no interior do campo é a que disputa a gestão e o controle do esporte profissional: gestão amadora contra gestão profissional, clube social contra empresa profissional”. (AIDAR, LEONCINI & DE OLIVEIRA, 2000)

O perfil dos gestores dos clubes de futebol é um elemento de suma importância quando se pretende avaliar as possibilidades de sucesso dessas equipes, principalmente quando se observa a consequência que as gestões amadoras têm imposto aos clubes brasileiros (AZEVEDO, BARROS e SUAIKEN, 2004).

O que se tem notado é que a gestão amadora dos clubes faz com que muitos deles não consigam se manter em atividade durante toda a temporada, necessitando então investir em determinado período/competição, ou fazer uso de subterfúgios ilegais, como a sonegação de tributos (SPESSOTO, 2008). Mesmo assim, é possível notar uma mudança na gestão do futebol no Brasil, começando pelo perfil de seus dirigentes, que ignorando o fator passional, presente na maioria dos clubes, têm assumido a responsabilidade da gestão dos recursos financeiros junto a preocupação com os resultados, buscando capacitação e qualificação profissional, o que tem, em alguns casos, ocasionado um histórico recente de sucesso esportivo, originado por uma gestão estratégica adequada.

Capacitação significa adquirir habilidades e capacidades de ação, a fim de realizar uma atividade que lhe é imposta (MATURANA e REZEPKA, 2000). Qualificação é a ampliação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes já desenvolvidas, com intuito de aprimorar o desempenho nas tarefas referentes a área de atuação desejada (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003). Portanto, no contexto da gestão do futebol, capacitação e qualificação consistem na busca de formação acadêmica profissional, ou seja, na realização de cursos de graduação, pós-graduação, além da realização de cursos promovidos pelas instituições responsáveis pelo futebol (federação estadual, nacional, continental e internacional) e instituições correlatas.

Para fins deste estudo, sucesso esportivo será caracterizado pela busca dos melhores resultados, a

vitória propriamente dita. Este conceito adotado deve-se ao fato da crescente profissionalização do esporte, no qual apenas a vitória importa, uma vez que há uma demasiada cobrança por parte dos diretores, patrocinadores e consumidores do esporte, que neste caso são os torcedores.

Diante da mudança no perfil dos dirigentes, é possível notar que alguns já não fazem mais o mesmo que seus concorrentes, estão criando algo diferente. Construir diferenciais é algo importante, que está ligado intimamente a ideia de gestão profissional (estratégica e financeira), tomando por base os conceitos de empreendedorismo e inovação.

Um dos maiores problemas encontrados nos clubes de futebol brasileiros é a falta de uma gestão profissional, uma equipe especializada que saiba analisar e administrar a instituição e gerar receita para a instituição através do seu sucesso esportivo.

*Este estudo teve como objetivo a análise dos dados financeiros e tabela de classificação no principal campeonato nacional, no sentido de discutir sobre o nível de correlação entre faturamento anual e sucesso esportivo.*

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que expõe características de determinada população (VERGARA, 2000). População, segundo VERGARA (2009) é o conjunto de pessoas, empresas ou produtos que possuem suas características, onde serão objeto de estudo ou onde desejamos que nossas conclusões sejam válidas. A população amostral (amostra) é uma parte dessa população, escolhida por meio de algum critério de representatividade (BARBETTA, 2008).

Nesta pesquisa, a população foi constituída por clubes participantes da Primeira Divisão (Série A) do Campeonato Brasileiro de Futebol e a amostra utilizada foi composta pelos oito clubes com maior faturamento nos anos de 2014 e 2015, que coincidentemente, foram os clubes com melhor campanha (classificação final).

ROESCH (1996) estabelece que os dados coletados, seja através da transcrição de depoimentos gravados ou de documentos existentes, são apresentados em forma de texto. Esses deverão ser organizados para depois serem interpretados.

Foram analisadas as seguintes variáveis: (a) fontes de receitas (Direitos de TV; Patrocínio e Publicidade; Social e Amador; Transferências de atletas; Bilheteria; Outras); (b) receita total (faturamento); (c) custos do departamento de futebol; (d) superávits/déficits.

Trata-se de um trabalho de pesquisa bibliográfica e documental (SEVERINO, 2007), utilizando como ferramentas (livros, demonstrações financeiras dos clubes, artigos), sites da Internet (blogs, crônicas esportivas), entre outras fontes. Os resultados originados da interpretação dos dados foram tratados descritivamente, apresentados e analisados sob a forma de tabelas ou gráficos.

Para a investigação dos dados, foi utilizada como ferramenta de análise estatística a Correlação de Pearson, que calcula um grau de relação entre duas ou mais variáveis, sendo que o resultado do cálculo varia entre - 1 e 1, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Interpretando a Correlação de Pearson

Grau de Correlação	Muito Forte	Forte	Moderada	Fraca	Desprezível
<b>Resultado</b> (Positivo ou Negativo)	0,9 a 1,0	0,7 a 0,9	0,5 a 0,7	0,3 a 0,5	0,0 a 0,3

Fonte: Filho & Junior (2009), adaptada pela autora

## Resultados e discussão

Tabela 2 – Fatores que podem contribuir para a performance no Campeonato Brasileiro

Fator	Efeito sobre a classificação no Campeonato
Gasto com salários	Tende a melhorá-lo, altamente significativo.
Gasto com transferência	Tende a melhorá-lo, pouco impacto adicional.
Quantidade de jogos	Maiores quantidades de jogos levam a piores performances, provavelmente pelo efeito de contusões.
Jogadores da categoria de base	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários.
Jogadores da Seleção	Times de sucesso tendem a ter mais jogadores da seleção brasileira, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.
Quantidade de jogadores	Sem efeito depois de controlado pelo gasto com salários
Permanência do treinador	Times de sucesso tendem a ter mais treinadores cuja permanência é mais longa, mas não parece haver uma relação de causa e efeito.

Fonte: Szymanski & Kuypers (1999), adaptada pela autora

LEONCINI e SILVA (2000) dizem que quanto melhor for o desempenho da equipe em campo, maior deverá ser o faturamento gerado por esta, e que geralmente os melhores jogadores são os mais bem pagos, reforçando a ideia de que quanto maior os gastos de um clube com salários, maior será a probabilidade de este clube alcançar melhores desempenhos em campo, porém, de acordo com a Tabela 2 isso não pôde ser constatado, uma vez que os clubes de maior faturamento não são os melhores classificados. Este fato deve-se ao torcedor, que é um importante elemento de renda, uma vez que o consumo deste é oriundo de uma história breve, que é caso do Cruzeiro em 2015, por ter sido campeão em 2014, ou antiga, histórico do Flamengo, Corinthians e São Paulo, que possuem as maiores torcidas do Brasil, estando ainda entre as 10 maiores do mundo.

Tabela 3 – Faturamento e Colocação Final dos clubes no Campeonato Brasileiro de 2014 e 2015.

Temporada	2014		2015		Variação (%)
	Colocação (Série A)	Faturamento (R\$ em Milhões)	Colocação (Série A)	Faturamento (R\$ em Milhões)	
Atlético – MG	5	178,9	2	244,6	36,7
Corinthians	4	258,2	1	298,4	15,6
Cruzeiro	1	223,2	6	363,8	63,0
Flamengo	7	347,0	8	355,6	2,5
Grêmio	6	216,4	3	190,6	- 11,9
Internacional	3	221,5	5	297,1	34,1
Palmeiras	8	247,6	7	351,5	42,0
São Paulo	2	255,3	4	330,9	29,6
Total do Faturamento		1.948,1		2.432,5	24,9

Fonte: Levantamento da autora feito com base nos Relatórios Financeiros dos Clubes.

O estudo detectou por meio de métodos estatísticos um grau de correlação desprezível ( $p = 0,1$ ) entre as variáveis “colocação” e “faturamento” no campeonato do ano de 2014 e um grau de correlação forte ( $p = 0,7$ ) no ano de 2015. O que comprova a hipótese de que mesmo sendo um elemento importante na gestão de clubes de futebol, a análise isolada do fator classificação no campeonato independe de um maior faturamento, ou seja, o clube que possui êxito financeiro não

necessariamente obterá sucesso na campanha no campeonato.

O grande investimento na folha salarial pode gerar um prejuízo na receita dos clubes, uma vez que este pode não ter reais condições de pagar seu elenco, gerando ao final da temporada um déficit financeiro, realidade que ocorre com a maioria dos grandes clubes brasileiros, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Faturamento, Déficit e Superávit dos clubes em 2014 e 2015

Temporada Clube	2014		2015	
	Faturamento (milhões)	Déficit / Superávit (milhões)	Faturamento (em milhões)	Déficit / Superávit (milhões)
Atlético MG	178,9	- 48,4	244,6	- 11,9
Corinthians	258,2	- 97,0	298,4	- 97,1
Cruzeiro	223,2	- 38,7	363,8	- 25,8
Flamengo	347,0	64,3	355,6	130,5
Grêmio	216,4	- 31,6	190,6	- 37,6
Internacional	221,5	- 49,1	297,1	27,6
Palmeiras	247,6	- 27,7	351,5	10,6
São Paulo	255,3	-100,1	330,9	- 72,5
Total	1948,1	- 328,3	2432,5	- 76,2

Fonte: Levantamento da autora com base nos relatórios financeiros dos clubes.

No ano de 2014 o principal meio de arrecadação dos clubes foram os direitos de TV, que somou R\$ 647 milhões, por outro lado os patrocínios e a bilheteria apresentaram queda neste ano. Em 2015 as fontes de arrecadação apresentaram aumento, sendo que o principal fator para o aumento das receitas foi a transferência de atletas, que somou R\$ 475 milhões.

Com o histórico recente de sucesso esportivo e performance de seus jogadores, em 2015, o Cruzeiro Esporte Clube não teve condições de manter seu elenco, que foi desmanchado pelo assédio de outros clubes nacionais e internacionais, sendo assim, dos R\$ 475 milhões arrecadados com transferências, R\$ 142 milhões foram apenas do Cruzeiro.

Com o advento da realização da Copa do Mundo de Futebol, realizada no Brasil, foram criadas arenas multiuso para shows e eventos, o que aumentou a receita dos clubes, e devido a modernização, o preço do ingresso e a renda com bilheteria.

Diante do exposto é possível notar cada vez mais uma busca dos clubes pelo aumento da receita através da exploração da marca, por meio da utilização de grandes arenas esportivas, publicidade, negociação de atletas e direito de transmissão de jogos.

Teoricamente, para obter uma boa saúde financeira e manter a perenidade do negócio o faturamento não pode ser menor do que as despesas, senão o clube entra em crise. Porém, essa não é a realidade dos grandes clubes do futebol brasileiro, uma vez que estes, em sua maioria, possuem um déficit anual e continuam no mercado, os clubes devem isso as legislações esportivas vigentes.

## Conclusão

Os clubes de futebol, em geral, estão caminhando a passos lentos para uma gestão profissional, capacitada e qualificada, que vise e proporcione uma boa saúde financeira concomitantemente ao sucesso esportivo. Por fim, conclui-se que o faturamento anual do clube não garante uma boa

colocação no campeonato, comprovando que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra.

### **Limitações e sugestão de novas pesquisas**

Este estudo analisou a correlação a partir de uma amostra de oito equipes com maior faturamento e participantes do Campeonato Brasileiro da Série A. Consequentemente, não é possível generalizar e estender os resultados obtidos para os demais clubes participantes do campeonato.

Novos estudos são sugeridos com uma quantidade maior de equipes e durante um maior intervalo de tempo para aprofundamento e busca de resultados acerca do tema. Além disso, um tema sugerido a partir de leituras sobre o assunto é sobre a tendência de crescimento dos clubes empresa no Brasil.

### **Referências Bibliográficas**

- AIDAR, A. C. K., LEONCINI, M. P., e DE OLIVEIRA, J. J. (2000). A nova gestão do futebol. FGV Editora. p.81
- AZEVEDO, P. H., & BARROS, J. F. (2004). A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Lecturas: Educación física y deportes*, (74), 19.
- BARBETTA, P. A. (2008). Estatística aplicada às ciências sociais. Ed. UFSC.
- BRUNO-FARIA, M. D. F., & BRANDÃO, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- COSTA, A. L. (1995). A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 40-54.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B., & SILVA JUNIOR, J. A. (2010). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1).
- ISTO É DINHEIRO. (2003). O midas da bola. Acesso em 18 de dezembro de 2015. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20031119/midas-bola/21426.shtml>
- KASZNAR, I.; GRAÇA FILHO, A. S. (2012). A indústria do esporte no Brasil: economia, PIB – produto interno bruto, empregos e evolução dinâmica. São Paulo: M. Books.
- LEONCINI, M. P., & SILVA, M. T. (2000). A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP, 20.
- MATURANA, H., & REZEPKA, S. N. D. (2000). Formação e capacitação humana. Petrópolis: Vozes.
- ROESCH, S. M. A. (1996). Projetos de estágio do curso de Administração. São Paulo: Atlas.

- SEIXAS, T. (2009). Gestão dos clubes de futebol no Brasil: críticas e reflexões. Revista Digital EF Deportes. Nº 159
- SPESSOTO, R. E. N. (2008) Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- SEVERINO, A. J. (2007). Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez. p.122
- SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. (1999). Winners and losers. The business strategy of football England: Penguin Books Ltd.
- VERGARA, S. C. (2000). Começando a definir a metodologia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração, 3, 46-53.
- VERGARA, S. C. (2009). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.